

### **La Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires como ámbito laboral: La situación del Personal perteneciente a la Ley 10.430. Un estudio de caso sobre percepciones y representaciones acerca del Empleo Público de los trabajadores estatales.**

Lic. Magdalena Gil García

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación/UNLP

magdalenagilgarcia@yahoo.com.ar

#### Introducción

En el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires prestan servicios aproximadamente 449.192<sup>1</sup> agentes públicos, pertenecientes a diferentes Regímenes Estatutarios y con modalidades de contratación diversas. Junto a su peso en términos cuantitativos, la relevancia del Empleo Público se debe a que sus trabajadores día a día llevan adelante las tareas del Estado, desde las diferentes dependencias que componen la Administración Pública, ofreciendo un servicio público a la ciudadanía, ya sea en tareas de seguridad o través de labores civiles como las de administración en general, salud o educación. Sin embargo, a pesar de esta especificidad, el empleo en el Sector Público ha sido poco estudiado. De esta manera, el interés en el tema se debe al vacío bibliográfico, ya que en las investigaciones sobre la Administración Pública han sido preponderantes los tópicos del Derecho Normativo, los estudios sociopolíticos sobre las Reformas Estatales y Administrativas de la década de los noventa, o bien los análisis sobre procesos de formulación e implementación de políticas públicas específicas.

En lo que respecta a la Provincia de Buenos Aires, la bibliografía existente sobre Empleo Público hace énfasis en el marco legal vigente en esta materia, quedando pendiente un diagnóstico de tipo cuantitativo que brinde datos precisos sobre el tema, así como un estudio cualitativo que ahonde en las dimensiones simbólicas y subjetivas. El vacío bibliográfico dentro del ámbito académico se corresponde con una limitada producción de estudios dentro del ámbito estatal. En este punto es necesario destacar que los organismos rectores en materia de personal en la Provincia de Buenos Aires tienen una escasa tradición de conservación de memoria institucional y sus metodologías para la elaboración de datos parecen ser poco rigurosas, prevaleciendo la falta de información en lo referido al sistema de Recursos

---

<sup>1</sup> Fuente Dirección Provincial de Personal, Secretaría de Políticas dependiente de la Secretaría de Personal y Políticas de Recursos Humanos Provincia de Buenos Aires. Estadística del año 2010. Los datos tienen un carácter estimativo y representan una aproximación a la realidad.

Humanos de la Provincia. A partir de este Estado de la Cuestión es que se genera la intención de investigar acerca de los trabajadores dependientes del Poder Ejecutivo que se encuentran comprendidos en el Escalafón General de la Ley 10.430, que son el segundo Régimen Estatutario más importante, luego de los Docentes (Ley 10.579), representado el 24,61% del personal dependiente del Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires (Subsecretaría de Gestión Pública Provincia de Buenos Aires, 2005).

De esta manera, el presente artículo pretende analizar la situación de los Empleados del Sector Público de la Provincia de Buenos Aires comprendidos en el Escalafón General de la Ley 10.430, a partir de las percepciones y representaciones sociales acerca del Empleo Público que tienen los trabajadores de la Secretaria General de la Gobernación y la Secretaria de Niñez adolescencia. Para relevar las percepciones se investigaron las opiniones sobre su situación laboral: salarios (equidad interna, equidad externa), estabilidad laboral, prestaciones sociales de sus empleos, carrera administrativa y posibilidades de desarrollo profesional, valoración de las tareas inherentes a su función, carga de trabajo, medioambiente físico y relaciones laborales. De esta forma la intención de aproximarnos al discurso de los trabajadores, es para lograr una descripción de las condiciones de trabajo incorporando ciertos parámetros socioculturales, e ir delineando el significado que tiene el trabajo en el Estado para ellos. Mientras que, en el nivel de las representaciones sociales se buscó reconstruir las miradas de los trabajadores acerca de: los organismos en los que prestan servicios, los funcionarios políticos y el Empleo Público. Así, la propuesta es la de articular las diferentes voces, puestas en interpretación analítica, para detectar las percepciones e interpretaciones de los actores ilustrando la situación laboral desde el interior del Sector Público.

#### Algunas aclaraciones conceptuales y metodológicas

En primer lugar, es necesario inscribir esta temática dentro de una serie de estudios que abordan de manera crítica las transformaciones que sufrió el Estado a partir de las Reformas Estatales y Administrativas de la década de los Noventa (Oszlak, 1999a; Thwaites Rey y López, 2005; sólo para mencionar algunos), ya que aquí comienza a reconfigurarse el perfil del Empleo Público. En relación a los antecedentes directos acerca de la temática de Empleo Público hay algunos aportes fundamentales que, si bien se centran en la Administración Nacional, nos sirven como referencia. En este sentido, deben destacarse las investigaciones de Zeller (2003) y (2005) y Rivkin (2005), que a través de varias publicaciones acercan importantes descripciones cuantitativas y cualitativas sobre la situación del Empleo en la

Administración Pública Nacional luego del período de Reformas Estatales de la década de los noventa.

La presente investigación también se ubica dentro de los márgenes difusos de la Sociología del Trabajo y la Sociología de las Organizaciones, y se inscribe en los estudios organizacionales que abordan la problemática de los sujetos dentro de las organizaciones, analizando las subjetividades en torno al trabajo, los sentidos de pertenencia y atendiendo a la manera en que los individuos interpretan y representan la experiencia laboral.

Para dar respuesta a los objetivos propuestos, se abordaron las dimensiones subjetivas a través de dos conceptos: representaciones sociales y percepciones acerca del Empleo Público. El estudio de las representaciones sociales nos permite aproximarnos a la visión que tienen los grupos o personas acerca de determinados objetos sociales, y en función de las cuales resulta probable que tomen determinadas posiciones o prácticas sociales. El marco de análisis que recuperaremos para abordar las representaciones sociales, surge en la década de los sesenta en el seno de la psicología social con autores como Moscovici y Jodelet presentándose como una superación de las dicotomías entre individuo y sociedad, y el conocimiento por imposición social o por elaboración individual, y prometiendo ser una herramienta teórica útil para la totalidad de las ciencias sociales. En este sentido, retomaremos la noción de Jodelet, que señala que las representaciones sociales son una forma de pensamiento socialmente elaborado y compartido que nos sirven para explicar las ideas y acontecimientos de nuestro entorno social, permitiéndonos actuar sobre él y relacionarnos con otros; y constituyen modalidades prácticas de conocimiento “orientadas hacia la comunicación, la comprensión, y el dominio del entorno social, material e ideal” (Jodelet, 1986: 476). De esta manera, las representaciones sociales, legitiman ciertas formas de pensar, sentir y actuar en el universo social, estructurando la subjetividad de los individuos. En relación a las percepciones relativas al Empleo Público, en esta investigación se incorporan variables relativas a la valoración del trabajo que realizan los trabajadores, para comprender el significado y el sentido que asume para los mismos. Así, en la presente investigación se indagarán las opiniones de los trabajadores sobre aspectos de situación laboral: salarios (equidad interna/equidad externa), estabilidad laboral, prestaciones sociales de sus empleos, crecimiento en la carrera y las posibilidades de desarrollo, valorización de las tareas inherentes a su función, medioambiente físico, carga de trabajo y relaciones laborales. Esta dimensión subjetiva de las condiciones de trabajo reviste central importancia ya que su incorporación ha implicado un cambio respecto a los paradigmas precedentes, puesto que se propone “completar la visión de la realidad contando con la participación de los propios trabajadores” (Neffa, 2000: 16).

La presente investigación se centra en dimensiones subjetivas, aportando datos a través de un estudio exploratorio-descriptivo y puede ser catalogada siguiendo la clasificación de Stake (1998) como un estudio de caso instrumental, pues, pretende abordar una problemática general relativa a las representaciones sociales y percepciones de los trabajadores del Sector Público, a través del estudio de los empleados comprendidos en el Estatuto General de la Ley 10.430 de la Secretaría General de la Gobernación y de la Secretaría de Niñez y Adolescencia. La elección de una metodología basada en un estudio de caso se debe al carácter exploratorio de la presente investigación, puesto que el interés en dichas Secretarías no se obedece a la intención de analizar esas experiencias singulares como finalidad de la tarea investigativa, sino que más bien son un medio para aproximarnos a la realidad del Empleo Público que constituye un campo de conocimiento poco desarrollado. De esta manera, basándonos en estrategias de investigación cualitativas se buscará recoger las perspectivas de los actores como fuente de información central para ilustrar la situación del Empleo en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires.

Para abordar el estudio se realizaron quince entrevistas personales semiestructuradas durante los meses de noviembre de 2012 y abril de 2013 a trabajadores pertenecientes a los organismos mencionados.

El muestreo elegido para la selección de los trabajadores entrevistados fue bola de nieve donde se partieron de algunos entrevistados elegidos por posibilidad al azar y se pidió que estos sugieran a otros candidatos de su mismo organismo, pero que presenten otras características en relación al perfil (edad, género, modalidad de contratación, antigüedad en el organismo, antigüedad en la administración pública, nivel educativo alcanzado, afiliación gremial y situación escalafonaria – considerando las categorías salariales y agrupamientos del Escalafón-) de forma de poder dar cuenta de una pluralidad de situaciones.

### Las Reformas del Estado y su impacto en el Empleo Público

En la década de los noventa se llevaron a cabo en nuestro país una serie de Reformas Estatales y Administrativas que a partir del cuestionamiento de la eficiencia del sector público redefinieron los roles del Estado y modificaron las relaciones entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil. Pese a la prédica y retórica de la Nueva Gestión Pública, el resultado de las mismas pareció ser el achicamiento del Estado más que el mejoramiento de su funcionamiento, ya que el énfasis de las políticas estuvo puesto especialmente en el ajuste. Para los objetivos del presente estudio resulta pertinente enfatizar que dichas reformas al mismo tiempo que alteraron la dotación de las plantas de personal del Sector Público,

promovieron un clima de deslegitimación social del Estado que generó problemas de credibilidad social en las administraciones públicas repercutiendo en sus trabajadores. Del análisis del impacto en el Empleo en el Sector Público que tuvo el Período de Reformas Estatales surgen como transformaciones fundamentales:

- Una tendencia decreciente de la participación del Empleo Público en el total de la población Argentina fruto de la reducción de grandes planteles de personal por el cierre de organismos y los procesos de privatización bajo una vocación de ajuste.
- Un avance de formas de contratación por tiempo determinado (fundamentalmente a partir de 1995), con la consecuente pérdida de la estabilidad y los beneficios característicos del empleo público.
- La búsqueda de flexibilidad en la carrera administrativa de los agentes estatales de la APN mediante la creación del SINAPA que establece un período de prueba y vincula la permanencia en el cargo con el desempeño en la función, alterando el principio de estabilidad laboral.
- La gran heterogeneidad de los sistemas de carrera y regímenes escalafonarios fruto del proceso de modernización, y que producen tratamientos dispares para situaciones similares siendo generadores de desigualdades.

Los cambios mencionados demuestran el impacto que tuvieron las políticas de las Reformas con sus intentos modernizadores sobre la Administración Pública, que no lograron cumplir con los objetivos de mayor eficiencia en la Administración ni el de profesionalización de la función pública, sino que se orientaron a modificar el perfil del Empleo Público homogeneizándolo con las lógicas típicas del empleo en el sector privado en lo referido a las modalidades de contratación, procesos de trabajo y remuneraciones.

### El Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires

Si bien el objetivo del presente trabajo de investigación es el de abordar dimensiones subjetivas de los trabajadores de la Provincia de Buenos Aires pertenecientes al Estatuto General de la Ley 10.430, recuperando sus miradas y percepciones, previo a esto es necesario hacer un breve análisis sobre la situación general del Empleo Público en la Provincia a partir de una interpretación de la normativa vigente y un diagnóstico en base a datos estadísticos. Con este objetivo se han consultado los datos provenientes de: la Dirección Provincial de Personal, dependiente de la Secretaría de Personal y políticas de Recursos, los de la Dirección Provincial de Presupuesto del Ministerio de Economía, y los publicados por la Subsecretaría de Gestión Pública. Una primera advertencia que debe hacerse es la dificultad

de acceder al material estadístico pertinente para el tema de investigación y la poca certeza que arroja el mismo. En este punto es importante aclarar que como señalan Acuña y Camou: “El sistema que rige la administración de los Recursos Humanos no está centralizado ni estructurado: existen estimaciones –aunque no certeza- sobre el número real del personal público” (Acuña y Camou, 2004: 17). Pese a estas limitaciones nos remitiremos a los datos obtenidos de estas fuentes ya que son las únicas oficiales a la que se puede acceder, haciendo un esfuerzo metodológico al interpretarlos y evitando el cruzamiento entre los mismos ya que fueron contruidos siguiendo criterios disímiles según los organismos y los períodos considerados.

Según los datos publicados por la Subsecretaría de Gestión Pública en el año 2005 “en la Administración Pública Provincial prestan servicios un total de 390.184 personas, de las cuales el 71% revistan en planta permanente, el 26% en la planta temporaria y el 3% se desempeñan con diversas modalidades sin relación de empleo” (Subsecretaría de Gestión Pública Provincia de Buenos Aires, 2005: 4). Datos más recientes de la Dirección Provincial de Personal señalan que en el año 2010 en el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires prestan servicios aproximadamente 449.192<sup>2</sup> agentes públicos, pertenecientes a diferentes Regímenes Estatutarios y con modalidades de contratación diversas. Mientras que según los datos del Ministerio de Economía señalan que en el año 2014 se presupuestaron 432.922 cargos en Planta Permanente y Temporaria<sup>3</sup> en la Administración Central, Organismos Descentralizados y Organismos de Previsión Social. Del análisis de las mismas se infiere que, pese a la existencia de congelamiento de vacantes y las consiguientes limitaciones presupuestarias, lo que se observa es un crecimiento de las plantas de personal, tanto en lo que refiere a las plantas permanentes, como a las temporarias. No obstante, si evaluamos la diferencia en la dotación para planta permanente y los temporarios, estos últimos han aumentado en proporción de manera más notable que los primeros. Es decir, si bien las plantas temporarias son significativamente menores a las permanentes, en proporción en los últimos años aumentó más el personal que no goza de estabilidad en la APP. Sin embargo, no se han publicado datos estadísticos certeros que permitan ilustrar la situación. Pese a esta falta de información el reclamo dentro del ámbito paritario de los representantes gremiales de los trabajadores del sector acerca de la regularización del personal temporario y

---

<sup>2</sup> Es importante volver a aclarar que nuestra unidad de análisis serán los trabajadores pertenecientes a la Ley 10.430, de forma que los datos estadísticos, consideraciones y análisis normativos que se realizan en el presente trabajo son referidos exclusivamente a los empleados pertenecientes al Poder Ejecutivo, excluyendo de manera explícita a los trabajadores del Poder Judicial y Legislativo.

<sup>3</sup> Fuente Datos Publicados por la Dirección Provincial de Presupuesto correspondientes al 2014. Pagina web del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires: [www.ec.gba.gov.ar](http://www.ec.gba.gov.ar). Fecha de consulta: 23/04/2014.

la búsqueda de soluciones a los problemas de los trabajadores contratados reflejan la magnitud de la problemática.

En relación al análisis de la normativa vigente en la temática de Empleo Público, un rasgo característico que complejiza es la heterogeneidad de regímenes especiales que coexisten con el régimen estatutario general (Ley 10.430) y que comprenden a diversos universos de agentes, agrupados en función de la especialidad de su labor. En relación a la distribución del personal de la Administración Pública en estos estatutos, según los datos publicados por la Subsecretaría de Gestión Pública en el año 2005, el 97% del personal de la Administración Pública Provincial está comprendido en cinco regímenes mayoritarios: Docentes (55,33%), Ley 10.430 (24,61%), Policías (11,78%), Carrera Profesional Hospitalaria (2,71%) y Servicio Penitenciario (2,66%). Resulta evidente la complejidad en materia de Empleo Público, ya que junto con las diferentes modalidades de contratación nos encontramos con carreras totalmente heterogéneas debido a la especificidad y la particularidad de las actividades que regulan. Sin embargo, también debería analizarse y problematizarse la dificultad de garantizar un tratamiento igualitario para situaciones similares, ya que según el informe realizado por la Subsecretaría de Gestión Pública (2005) “En un mismo lugar de trabajo coexisten dos o más regímenes con el de la 10.430 (...) en muchos casos con diferencias salariales importantes para tareas similares” (Subsecretaría de Gestión Pública, 2005: 11).

#### Percepciones de los Empleados Públicos de la APP acerca de sus trabajos: estabilidad, salario y otros ítems.

El objetivo de la presente investigación es el de esbozar la situación de los Empleados de La Ley 10.430 a partir de la perspectiva de los actores; es decir, contando con los relatos de los mismos trabajadores como fuente de información central.

En relación a las percepciones relativas a sus trabajos, en esta investigación se incorporan variables referidas a la valoración del Empleo Público que realizan los trabajadores estatales considerados. De esta forma, nuestro objetivo es delinear las visiones que tienen sobre determinados ejes que refieren a las condiciones de trabajo. En esta línea, como advierte Neffa (2000), existe una dimensión subjetiva de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo que debe ser considerada porque reviste central importancia. En este eje se exploraron las percepciones y opiniones que tienen los trabajadores sobre su situación laboral: salarios, estabilidad, prestaciones sociales, carga de trabajo, relaciones laborales, la valorización de las tareas inherentes a su función (desafiante, creativa, relevante para el organismo, importante para la comunidad, etc.), el medioambiente físico, y el crecimiento en la carr

### *Las problemáticas de las bajas retribuciones salariales y la inequidad interna*

En relación a la percepción que tienen los empleados públicos sobre los salarios es posible realizar varios análisis. Respecto de la visión de sus propios salarios los trabajadores que tienen menos antigüedad los consideran bajos e insuficientes, sobre todo se señala el retraso salarial frente al aumento de los precios en el último período.: “Si bien la mayoría señala que no tienen otro empleo fijo fuera del sector público, tienen que buscar ayuda en “changas” o el aporte económico de otro familiar para poder solventar sus gastos. Frente a esta situación, aquellos trabajadores que tienen mayor antigüedad y pudieron progresar dentro del Escalafón y realizar una carrera administrativa se muestran conformes con sus salarios, pero señalan que consideran bajos los de la APP en general. Así lo señala una entrevistada cuando se le pregunta que piensa sobre su salario: *“Es bueno, el mío es bueno pero porque soy (categoría) 24 y tengo muchos años de servicio (...) aunque sí tendría que hacer todas las tareas de conducción que implica “una 24” sería poco.”* Lo que se evidencia también en este punto es el desfase existente entre las categorías salariales que tienen los agentes y las funciones que efectivamente cumplen. Es decir, se han otorgado categorías jerárquicas a trabajadores que realizan tareas administrativas para otorgarles un reconocimiento económico, contribuyendo así a que se desvirtúe la pirámide salarial y la carrera administrativa.

Al momento de analizar el salario es importante tener en cuenta dos conceptos: el de la equidad externa y el de la equidad interna. Respecto de la primera, implica que los salarios otorgados en la APP se correspondan a los otorgados en el mercado de trabajo para tareas similares. En este punto, si bien la mayoría de los entrevistados los considera bajos en relación a otros, también subyace en los diferentes relatos la apreciación de una precarización laboral generalizada a todos los sectores. Es decir, si bien la percepción generalizada es que los sueldos son bajos, consideran que esta es una problemática social que excede al sector público, y que en el caso de la APP resulta compensada por ciertos beneficios como la flexibilidad y la poca carga horaria y de trabajo en comparación con el empleo privado.

Frente a esta, la equidad interna implicaría que en el seno de la Administración Pública se cumpla con el principio “igual remuneración por igual función.” Este punto es uno de los más críticos ya que para los trabajadores existen múltiples diferencias salariales dentro de la APP que alteran dicho principio y generan que la remuneración no esté adecuada a las tareas o funciones realizadas. Respecto de esto nos comentaban: *“Y hay gente, que como te decía por ahí tiene un conocido con influencias, consigue una categoría más y gana más plata haciendo lo mismo que vos, y sin esfuerzo o mérito”*. Scialpi (1999) interpreta la existencia de desigualdades salariales para trabajadores que realizan funciones similares de organización,



planeamiento y control como una de las modalidades de violencia política-burocrática, que es aquella consumada por los funcionarios políticos de la Administración Pública. En relación a las desigualdades en el ámbito de la APP, se generan a partir de diferentes mecanismos: las diversas categorías (que dejaron de tener relación con las tareas y/o funciones), el manejo arbitrario de horas extras y viáticos, las bonificaciones de cada organismo o sector y las diferentes modalidades de contratación. Acerca de las diferentes remuneraciones fruto de las diversas categorías salariales, prevalece la idea de “acomodo” o “fortuna” a la hora de obtenerlas, que lejos del sistema meritocrático señalado por Weber para caracterizar a la burocracia, muestra la existencia de ciertos mecanismos clientelares: *“creo que mucha equidad no hay, hay gente que está hace mucho tiempo y gana dos pesos con cincuenta, y hay gente que no hace un carajo y gana mucho porque hace mucho que está y consiguió una categoría alta, por antigüedad, por suerte o por acomodo.”*

Desde el punto de vista de las Teorías de Administración de Personal y Recursos Humanos, la gestión de la compensación salarial está contemplada dentro del Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos, lo que implica que las políticas salariales son un factor básico que influye directamente sobre la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 1988). De esta manera, de acuerdo a estos paradigmas, es posible señalar que el sistema de compensación salarial de la APP no es eficaz, ya que *no resulta equitativo*, puesto que no se le paga a cada persona proporcionalmente de acuerdo a su esfuerzo, entrenamiento y habilidades; *no es aceptable para los empleados*, puesto que consideran bajos y poco razonables los salarios en relación al aumento de precios de los últimos años; y *no resulta estimulante* (Chiavenato, 1988). A los fines analíticos de este eje es importante destacar que para los trabajadores entrevistados no parece existir relación entre la función, el esfuerzo, la carga de trabajo y la remuneración, lo cual puede conspirar contra el incentivo y estímulo individual.

#### *Aspectos más valorados del Empleo Público: estabilidad y prestaciones sociales*

Una de las dimensiones que presenta mayor diferencias entre los entrevistados es la estabilidad laboral. Lógicamente las diferencias se evidenciaron entre el personal de planta y los trabajadores contratados por tiempo determinado. El personal de planta no muestra preocupaciones en este punto, y sostienen que resulta bastante improbable perder el trabajo: *“en el empleo público para que te saquen y te cesanteen tenés que ser un desastre.”* Mientras que los contratados por tiempo determinado bajo diferentes modalidades tienen incertidumbre respecto de su situación: *“Y la temporaria es como que tenés por un lado un sentimiento de*

*estabilidad, pero por otro lado una incertidumbre que nunca sabés lo que te va a pasar en el sentido de los funcionarios a cargo y como manejan los recursos de la provincia”*

Otra mención que debe hacerse respecto al tema de la estabilidad laboral es que es uno de los aspectos más valorados por los empleados públicos, *“(lo positivo) sobre todo la estabilidad, sabes que entras acá y te jubilas y tenés un trabajo seguro, te podrán pasar de área de una mejor a una peor, pero estás seguro, eso es lo mejor.”* En el caso de aquellos empleados que tienen contratos por tiempo determinado esta posibilidad de una estabilidad futura resulta valorada y es una de los motivos que explica la permanencia en su empleo a pesar de la situación de precariedad actual.

Entre los ejes de análisis, otro de los puntos destacados como positivos es el de las prestaciones sociales relativas al empleo público como obra social, jubilación y licencias y permisos. La mayoría de los entrevistados las consideran buenas y son altamente valoradas en un universo social precarizado. Como señalaba una empleada sobre este punto: *“son buenas, la jubilación, la obra social, yo vengo de trabajos más precarios donde no tenía nada de eso, así que para mí fue algo importante.”* En este sentido, cuando se les ha pedido que destaquen los aspectos más positivos de su trabajo junto con el tema de la estabilidad, antes mencionado, la mayoría han hecho referencia a la obra social y la jubilación. En línea una empleada relata: *“Lo positivo es la seguridad, sabés que contás con esa plata fija, que tenés una obra social, que tenés una jubilación. O sea como que hay una contención desde el trabajo en ese sentido, siento que tengo un respaldo que puede contenerme en mi realidad.”*

*Otros ítems referidos a la situación laboral: tareas, carga de trabajo y relación laborales.*

En relación a la valoración de la tarea es un punto donde las respuestas no son homogéneas entre los entrevistados. Algunos señalaron que se encuentran motivados y conformes con la función que cumplen en sus organismos, situación que fue preponderante entre los trabajadores de mayor antigüedad (entre quince o treinta años de antigüedad) o en los que se desempeñan de acuerdo a sus conocimientos profesionales. Frente a estos trabajadores satisfechos con sus tareas, los jóvenes no profesionales tienen una percepción generalizada de que las tareas son rutinarias y no presentan desafíos o perspectivas de realización y aprendizaje. Sin embargo, estos empleados públicos entrevistados que no se encuentran motivados por sus tareas buscan otros puntos de satisfacción en su función: *“La tarea en sí no me motiva, ni me gusta, lo que me gusta es venir a trabajar, hacer algo, estar con mis compañeros, estar con la gente. Y trato de ser responsable con la gente que necesita información.”* En este sentido, uno de los motivos de satisfacción con el trabajo tiene que ver

con el aspecto social de trabajar en un clima de compañerismo y de sentirse útil realizando una tarea con responsabilidad, pese a que esta no permita poner en práctica conocimientos o habilidades. Como nos decía otra empleada frente a la pregunta de si su tarea la motivaba en algún sentido: *“Y en realidad no me motiva, pero trato de que me motive todo lo que hago, como para decir, bueno en realidad presentar un informe es lo que hago, es lo que tengo que hacer con responsabilidad, y eso me motiva cumplir con la tarea independientemente del contenido.”* Un aporte que es útil traer a consideración en este punto es el estudio de Blutman y Mendez Parnes (2003) que al analizar la cultura organizacional de la Administración Pública señalan la preponderancia de los valores sociales (buena relación de trabajo con el jefe, cooperación grupal, etc.) sobre los valores de autorrealización (trabajo importante, tareas creativas, tareas desafiantes, etc.): *“la organización de las relaciones laborales en el sector público lejos de constituir un incentivo para la superación y el éxito personal, parecerían reforzar las preferencias por los valores sociales como el tener buena relación con el jefe, el ambiente físico agradable y la cooperación grupal”* (Blutman y Mendez Parnes, 2003: 14).

Un punto respecto de las tareas donde existe coincidencia entre los entrevistados es la falta o escasez de los recursos materiales para desarrollarlas. Es destacable la percepción de la crisis económica de la Provincia que existe hacia adentro de la APP, debido a que esta se traduce en una reducción de los gastos de los materiales de trabajo. La sensación de que *“no hay computadoras, internet anda mal, no hay hojas, lapiceras, no hay nada.”* parecer el común denominador. De la misma manera, la visión que tienen sobre el medioambiente físico de trabajo es mayoritariamente negativa. Exceptuando ciertos casos particulares, la mayoría de los entrevistados considera que los espacios son reducidos considerando la cantidad de empleados y los expedientes; y que las estructuras edilicias están deterioradas y que no existe el mantenimiento adecuado de las mismas.

Acerca de la carga de trabajo la mayoría de los entrevistados se mostró conforme, y si bien señalan que tienen tareas con que cumplir, y en algunos casos circunstancias específicas de sobrecarga de trabajo los trabajadores no hacen énfasis en esto como una sobreexigencia problemática. Contrariamente, es la menor carga de trabajo la que genera malestar. En los relatos de los trabajadores que señalan tener poca carga de trabajo esto es percibido como algo opresivo fruto de que la APP no aprovecha sus potencialidades y no los valora. En esta línea una trabajadora nos decía: *“No soporto no hacer nada, eso es lo peor que me pueden hacer, yo quiero demostrar lo que tengo y lo sé (...) me hace mucho mal porque me hace sentir que no sirvo, yo me preparé y te puedo asesorar”* Estas situaciones evidencian la *infrautilización*

*de capacidades individuales* por parte de la Administración Pública y sus funcionarios, cuestión que puede ser considerada siguiendo las referencias de Scialpi (1999) como otra de las modalidades de ejecución de la Violencia política-burocrática.

Respecto a las relaciones laborales los empleados señalan que esto está sujeto a contextos particulares que dependen de las personas con que se trate y los momentos de trabajo, siendo algunos propicios a la cooperación y otros de mayor tensión y competencia. Sin embargo, si se considera la tendencia general es posible señalar que el aspecto social del trabajo es algo valorado por la mayoría de los entrevistados, convirtiéndose en fuente de motivación y señalado como uno de los aspectos positivos del trabajo.

#### *De la meritocracia a la autogestión de la carrera administrativa*

En relación a la posibilidad de desarrollar una carrera administrativa dentro de la APP la mayoría de los entrevistados coinciden en que esto es algo difícil fruto de que *“hay incertidumbre en relación a como se puede dar ese proceso, por cómo funciona todo el sistema, no están claras las reglas de cómo se dan esas cosas, hay mucho acomodo, mucho de suerte... es medio incierto.”* Mientras que el marco normativo del Empleo Público en la Provincia de Buenos Aire les otorga a los agentes el derecho de realizar una carrera administrativa, ya que según la Ley el ascenso estén supeditado a la existencia de una vacante y depende de una evaluación de la calificación, capacitación, el mérito y los antecedentes de los agentes, la realidad imperante parece ser otra. Como señala Bastons (2006) *“el derecho a la carrera, salvo contadas excepciones (...) no suele ser más que un alto y pomposo enunciado normativo ya que en el caso de existir algo similar en la práctica, se manifiesta más como un sistema estructurado por usos y costumbres espurios que por métodos transparentes de selección de personal”* (Bastons, 2006: 307). En este sentido los agentes entrevistados señalan que la posibilidad de crecer en la depende en muchos aspectos de *“tener contactos.”* Haciendo referencia al desarrollo dentro de la carrera decían: *“podés hacerla afiliándote a un gremio, por un conocido, o haciendo un teje con alguien, pero no desde el esfuerzo, hago bien las cosas, y voy creciendo no. No hay una carrera.”*

Es importante destacar que los empleados con mayor antigüedad perciben un “freno” en la Carrera Administrativa en los últimos años, y que si bien ellos tuvieron posibilidades de progresar, consideran que actualmente esto es más dificultoso: *“siempre hubo igual manejos, pero ahora digamos que es más evidente (...) Ahora la carrera quedó frenada (...) Está coartado totalmente el tema de los ascensos.”*

Pese a la existencia de estos mecanismos espurios y poco transparentes de promoción y ascenso muchos entrevistados creen que existe la posibilidad de realizar una carrera profesional en el seno de la APP, pero que esto depende de un esfuerzo y una estrategia individual y no de los mecanismos legalmente instituidos. En este sentido, los agentes pueden negociar recategorizaciones a partir de contactos personales o conseguir traslados a dependencias en las que puedan realizar tareas que permitan un crecimiento profesional. De esta manera, parte de esta estrategia individual depende del mantenimiento de redes de contacto con actores estratégicos, entre los cuales los agentes han destacado a los funcionarios políticos y a los representantes gremiales. Así, la posibilidad de progreso depende de una *autogestión de la carrera administrativa* (Guimenez, 2009), fruto de la voluntad del propio trabajador, ya que no existe un sistema de carrera previsible basado en criterios claros de promoción. En sus propias palabras: *“creo que si uno se lo propone y va buscando espacios siempre se puede (...)El estancamiento, la chatura está, pero creo que también es una cuestión de actitud (...) Pero depende la personalidad, porque tranquilamente te podés dejar achancar acá.”* En este punto es posible coincidir con Guimenez (2009) que al analizar la situación de los contratados por tiempo determinado de la APN señala que: *“esa gestión de sí, que parece pura racionalidad y pura decisión del sujeto (...) invisibiliza el campo de relaciones en que se haya inserto que incluye tanto a las políticas, como la estructuración y condiciones de ese nuevo espacio estatal”* (Guimenez, 2009: 19).

El hecho de que la carrera esté frenada y que las posibilidades de progreso sean tan limitadas genera estos problemas de “falta de incentivo” y “estancamiento” tan reiterados en los relatos de los empleados públicos. Refiriéndose a esto una Jefa de departamento señalaba: *“A los de abajo ¿qué les ofrecés una vez que la jefatura está cubierta? Entre los de abajo ¿qué incentivo tienen? (...) El tener la zanahoria lejos no te beneficia en nada, vos tenés que tener metas cortas para poder cumplirlas; porque si tenés la meta lejos pensás que no llegás nunca y no te esforzas. Acá está todo achatado, todo truncado.”*

Respecto de este eje es importante destacar, que más allá de la vulneración de la normativa vigente que les niega a los trabajadores la posibilidad de gozar de los beneficios que conceden los estatutos; la dificultad de tener un desarrollo en la carrera tiene un impacto subjetivo en dichos empleados ya que implica que las necesidades de reconocimiento no se logran satisfacer. En este sentido, respecto al significado que tiene el progreso dentro del Escalafón para los trabajadores Oszlak (1999) señala que: *“completar una carrera también significa haber aprovechado oportunidades de aprendizaje, crecimiento personal y desarrollo*

profesional, así como haber logrado reconocimientos morales y materiales fundados en el mérito, la equidad y la transparencia” (Oszlak, 1999a: 15).

### Representaciones sociales acerca del Empleo Público

En este estudio se buscó complementar las percepciones subjetivas de los trabajadores de la Ley 10.430 respecto a sus condiciones de trabajo, con la descripción y análisis de las Representaciones Sociales que los mismos producen e instrumentan. El estudio de las representaciones sociales nos permite aproximarnos a las visiones, valoraciones, creencias, actitudes que tienen dichos trabajadores acerca de ciertas dimensiones del Empleo Público, y en función de las cuales resulta probable que actúen o tomen determinadas posiciones o prácticas sociales. Estas representaciones sociales fueron identificadas a partir de recurrencias y convergencias en los discursos de los trabajadores entrevistados, permitiéndonos aproximarnos al universo simbólico del Empleo Público. Se prestó central atención a las visiones de los trabajadores acerca de los Organismos en los que desempeñan tareas, ya que estas pueden ser consideradas como indicadores de la pertenencia institucional de los agentes públicos entrevistados, incidiendo en su compromiso con la prestación de servicios. Otro eje que fue puesto en consideración son las miradas acerca de los funcionarios políticos que cumplen las funciones de dirección y conducción en sus reparticiones; ya que en los relatos de los trabajadores emergen como actores claves y decisivos para comprender el funcionamiento actual de la Administración Pública y el manejo de sus recursos humanos en cuanto a estrategias de reconocimiento y administración del personal. Finalmente, se describirán el conjunto de aspectos que refieren al sentido y significado de trabajar en el Estado, atendiendo a las miradas de los trabajadores acerca de las ventajas y desventajas del Empleo Público frente al Sector Privado, y reconstruyendo el imaginario social respecto del mismo.

Acerca de sus organismos su indagó la valoración que hacen los trabajadores acerca de los aportes que realiza su organismo para el Estado o para la ciudadanía. En este punto la mayoría de los entrevistados consideran que su organismo tiene un rol importante en relación a los servicios que presta; sin embargo, esto no se traduce necesariamente en un sentimiento de pertenencia institucional. Respecto a este punto, los trabajadores que señalaron tener orgullo de pertenecer a su organismo o a la APP fueron aquellos de mayor edad y mayor antigüedad; mientras que en los jóvenes este sentimiento no es tan difundido. La débil pertenencia institucional parece basarse en la creencia de que el funcionamiento gubernamental es deficitario y no permite que se presten servicios de calidad a la ciudadanía, lo cual fue expresado en la convicción de que *“las cosas no funcionan bien.”* Pese a esto la mayoría en

sus conversaciones dejan entrever que su empleo les posibilita cumplir con una vocación de servicio público. La valoración de que *“atendemos a la gente”, “le explicamos las cosas”*“*los ayudamos”* es algo frecuente al que la mayoría de los entrevistados hace referencia. En este sentido, es necesario destacar la existencia de un compromiso con el servicio público, que asume diferentes formas y que se vuelve uno de los factores de motivación en los trabajadores.

Otro aspecto puesto en consideración en la descripción del universo simbólico del Empleo Público fueron las representaciones sociales de los funcionarios políticos que realizan las tareas de conducción y dirección en la APP. En este punto se prestó central atención acerca de las visiones y creencias que tienen los trabajadores sobre determinados atributos de los funcionarios: su idoneidad para la tarea desempeñada, el interés por el desarrollo de la carrera de los empleados, el reconocimiento al trabajo de su personal a cargo, y si es que promueven la participación en los planes de gestión. La mayoría de los entrevistados consideró que los funcionarios políticos no tienen experiencia ni idoneidad para desempeñarse en las áreas que son designados. El rasgo de ser políticos designados durante una gestión determinada hace pensar que sus saberes y objetivos son diferentes a los del resto del personal de la administración; frente a ellos los agentes públicos se consideran poseedores de un saber específico de su lugar de trabajo, y se ven a sí mismos como conocedores del quehacer cotidiano de la administración pública, pese a que esta situación no sea tenida en cuenta por los funcionarios de turno. Como nos decía una trabajadora entrevistada: *“por ahí determinan un montón de cosas y nosotros no estamos ni enterados, y en realidad somos los que sostenemos esto (...) no hay en realidad mucha consideración de la gente que está trabajando hace mucho tiempo y por ahí sabe más que ellos.”* La imagen sobresaliente de los funcionarios políticos en los discursos de los trabajadores públicos es la de sujetos ajenos al funcionamiento cotidiano de la Administración Pública que *“están de paso”* motivados por objetivos políticos, desinteresados en el desarrollo del área o del personal a su cargo. Si bien muchos señalan que estos rasgos dependen también de los atributos personales, y conocen excepciones a estos casos, la situación preponderante parece ser la expuesta anteriormente. En esta línea una empleada pública relataba: *“creo que tienen compromiso con los objetivos políticos. Creo que sí tienen objetivos y sí se comprometen para alcanzarlos pero son distintos de los que tiene el área y el lugar de trabajo. No es que son tontos o no saben hacer las cosas, es que los objetivos políticos y las necesidades del lugar a veces no coinciden.”* Es posible interpretar esta idea subyacente de “dos bandos” con lógicas e intereses diferentes a través de los conceptos de racionalidad política y racionalidad burocrática. Según Lapalma

(2001) la primera se caracteriza por la lógica de la acumulación del poder, requiriendo de resultados visibles en el momento político adecuado; mientras que la burocrática, sigue los tiempos administrativos, de rutinas apegadas a normas desconociendo los resultados que producen. Es decir, en el complejo entramado de implementación de políticas públicas nos encontramos con actores con racionalidades diversas, que pueden complementarse o enfrentarse, ya que representan “diferentes lenguajes para expresarse, valores, metodologías, sus normas, tiempos, para la obtención y verificación de resultados y formas de organización y control de los recursos” (Lapalma, 2001:7). Es importante señalar que, para los trabajadores entrevistados, esta dicotomía entre racionalidad política vs. racionalidad administrativa/burocrática pareciera corresponderse con la imagen de que “los burócratas son “los guardianes del Estado contra los intereses particularistas de los políticos” (Thwaites Rey, 2005: 95).

En relación a la valoración del empleo en el Sector Público la estabilidad laboral junto con las prestaciones sociales en materia de obra social y jubilación fueron consideradas como una de las mayores ventajas. Entre otras cuestiones beneficiosas los trabajadores estatales destacan la cantidad de horas de trabajo así como con la flexibilidad en términos de horario en contraste con los requerimientos de un empleo en el Sector Privado que se aparece como más exigente en este sentido. Acerca de las desventajas y los aspectos más negativos del Empleo Público la mayoría de los empleados entrevistados señaló las mismas dimensiones como críticas: estancamiento, desmotivación e imposibilidad de progreso: *“Y lo peor es la falta de incentivo, eso hace que te achanches, te estanques, que no tengas incentivo”* La problemática del “estancamiento” fue señalada en casi todas las entrevistas, vinculándose con la imposibilidad de desarrollar una carrera en base al mérito, con la desmotivación fruto de la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y por la falta de reconocimiento por parte de los funcionarios políticos.

Sobre el imaginario social acerca de los empleados públicos las respuestas fueron también semejantes y contundentes. Los empleados públicos entrevistados consideran que la imagen que la sociedad tienen de ellos es que *“son unos vagos”, “que están becados”, “que no hacen nada”* o *“que están todo el día tomando mate.”* En esta misma línea un estudio sobre la formación y capacitación en la Gestión Pública Provincial del año 2004, también destaca la imagen negativa que tienen los trabajadores estatales sobre sí mismos y la imagen de la sociedad sobre el empleo público a los que califican *“de incapaces, no comprometidos, escasamente productivos, ineficientes, haraganes, entre otros”* (Bazzola y otros, 2004: 10). En relación a esta caracterización negativa del empleado público, muchos dicen compartirla



parcialmente, porque si bien saben “*hay gente que labura, con capacidad, con ética para laburar*” y consideran que si bien ellos tienen tareas y exigencias con las que cumplir, también reconocen que existen muchos momentos de ocio en algunas áreas agravado por los problemas de falta de motivación y evaluación de desempeño a los que ya hemos hecho referencia. Siguiendo la línea de algunas Teorías de la Motivación en el campo de la Administración de Recursos Humanos, es posible considerar este descrédito social del empleo público como una vulneración de las necesidades de estima, en términos de estatus o reputación.

### Reflexiones finales

Del análisis de las entrevistas se desprenden varias conclusiones en relación a las percepciones subjetivas y representaciones sociales de los trabajadores estatales. En primer lugar aquellos aspectos que los trabajadores han destacado como más negativos son los relativos al medioambiente físico de trabajo, los salarios y la falta de motivación, fruto de la baja satisfacción con la tarea y de las dificultades de progreso por la ausencia de una Carrera Administrativa. La percepción generalizada es que la Administración Pública no valora el esfuerzo o aporte de los trabajadores, ya que la posibilidad de crecimiento y la remuneración no guardan relación alguna con el desempeño, rigiéndose más bien por mecanismos espurios y poco transparentes. Pese a esto los trabajadores se muestran comprometidos con su trabajo por la valoración de desempeñar una función de servicio público, y por la expectativa de realizar una carrera en la Administración basándose en estrategias individuales. Los trabajadores parecen estar más satisfechos con las prestaciones sociales del Empleo Público y valoran la estabilidad laboral en un clima social signado por la precariedad. Pese a la valoración de la estabilidad, también fueron puestas de relieve durante los relatos de los trabajadores estatales entrevistados situaciones de precariedad laboral en la Sector Público Provincial, signadas por la inestabilidad laboral, los bajos sueldos, y la intermitencia en los pagos. Otro punto altamente apreciado es la flexibilidad que otorga el trabajo en el sector público en materia de horarios, carga de trabajo frente a un empleo privado que parece ser más exigente.

De esta manera en el presente trabajo, recuperando las miradas desde el interior del Sector Público, pudieron ponerse de relieve ciertas deficiencias en la administración del personal dependiente del Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, entre las cuales es posible señalar: inequidad salarial interna, vulneración de la normativa vigente, ausencia de carrera administrativa, prácticas informales sin respaldo normativo, falta de transparencia y criterios

claros en las reubicaciones, difusión de formas precarizadas de ingreso y arbitrariedad en el manejo de asignaciones que compensan el retraso salarial (por ejemplo horas extras).

Respecto a la identidad, si bien fue una categoría poco desarrollada y que requiere una indagación posterior, pudimos identificar que se refuerza una identificación común en los trabajadores estatales que se configura por oposición a los funcionarios políticos. Es decir, se construye un “nosotros” los empleados públicos: “*que sostenemos el trabajo*”, “*que sabemos cómo se hacen las cosas*”; frente a un “ellos”: los funcionarios que “*están de paso*” motivados por objetivos políticos que buscan resultados visibles y a corto plazo. De esta manera, en los relatos trabajadores estatales, aún en aquellos que parecen mostrar una débil pertenencia institucional, se visibiliza una identidad colectiva vinculada al Empleo Público fruto de considerarse portadores de valores vinculados al servicio público, la responsabilidad y la eficiencia. Pero esta potencialidad de identificación que encontramos en sus relatos, paradójicamente también coexiste con imágenes y representaciones sociales negativas y estigmatizantes de los empleados públicos fruto del contexto de deslegitimación estatal. En este sentido, muchos parecen compartir parcialmente el hecho de que en la APP “hay vagos” “gente becada”, pero sienten que ni ellos ni sus compañeros de trabajo pertenecen a este grupo.

En síntesis, existen en estos trabajadores fuentes de malestar vinculadas con: los bajos salarios, las desigualdades imperantes en términos de remuneración y distribución de tareas, la infrautilización de capacidades, la ausencia de reconocimiento profesional y las pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo. Así, el clima que se genera provoca un efecto de desmotivación en los trabajadores, y como puntapié inicial para revertir dicha situación resulta esencial, junto con el aumento de los salarios, la recuperación de una verdadera administrativa centrada en el mérito. Esto, al mismo tiempo que rompería con las arbitrariedades e injusticias fruto de un sistema de promoción informal, les ofrecería a los trabajadores el estímulo de una posibilidad de crecimiento bajo reglas previsibles.

### Bibliografía

Acuña, C. H. y Camou, A. (2004). *Estudio de seguimiento de las reformas estatales en la provincia de Buenos Aires*. Proyecto Institutional and Governance Review, Universidad de San Andrés y Banco Mundial, Mimeo.

Bastons, J. L. (2006), *Empleo público*, Editorial Platense, Buenos Aires.

Bastons, J. L (2008) “Las claves conceptuales del Empleo Público en Argentina,” en Bastons, J. L (comp.), *Derecho Público para administrativistas*, Platense Librería Editora, Argentina.

Bazzola, M.F; Britos, M. M; Cerruti, M. C; y Gerhardt, M. F. (2005), "Formación y capacitación en la gestión pública provincial: Una perspectiva desde los trabajadores del estado. Período 2004," en *Terceras Jornadas de Investigación en Antropología Social*, Buenos Aires.

Blutman, G. y Mendez Parnes, S. (2003), "Reformas administrativas del Estado y cultura organizacional", en *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública "Sociedad, Gobierno y Administración Pública."*

Chiavenato, I. (1988), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc. Graw-Hill, México.

Guimenez, S. (2009), "La precariedad laboral en el Sector Público", en *9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.

Jodelet, D. (1986), "La representación social: fenómenos, conceptos y teorías" en Moscovici S. *Psicología social II*, Ediciones Paidós, Barcelona, España.

Thwaites Rey, M. (2005), "Tecnócratas vs. punteros: nueva falacia de una vieja dicotomía: política vs. administración." En Thwaites Rey M. y López A. M. (eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*, Prometeo, Buenos Aires.

La Serna, C. A. (2010), *La transformación del mundo del trabajo; representaciones, prácticas e identidades*. Ediciones CICCUS-CLACSO, Buenos Aires.

Neffa, J.C.: (2000), "¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una Perspectiva", CECYT-CONICET-CREAL-CNRS. Editorial Hvmánitas, Buenos Aires.

Oszlak, O. (1999a), "Quemar las naves (o como lograr reformas estatales irreversibles)", en *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, Año 6. No. 14.

Oszlak, O. (1999b), "De Menor a Mejor: El Desafío de la "Segunda" Reforma del Estado", en *Nueva Sociedad*, No.160, Caracas.

Pagani, M. L., Quintans, N., Migliore, A. y García, M.E. (2012), "Modernización en la Provincia de Buenos Aires: presentación de casos", en *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*, La Plata.

Scialpi, D. (1999), *Violencias en la Administración Pública: Casos y Miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral*, Editorial Catálogos, Buenos Aires.

Subsecretaría de Gestión Pública Provincia de Buenos Aires (2005), *Diagnóstico sobre la Relación de Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires*, Documento nº6.1.

Thwaites Rey, M. y López, A. M. (2005), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. El derrotero del ajuste neoliberal del Estado Argentino*, Editorial Prometeo,

Buenos Aires.

Zeller, N. (2005), “El empleo público nacional: Estudio de sus principales transformaciones.” en Thwaites Rey M. y López A.M. (eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*, Prometeo, Buenos Aires.

Zeller, N. y Rivkin, A. (2005), “La burocracia argentina: nuevos procesos de trabajo y flexibilidad en las relaciones laborales” en Thwaites Rey M. y López A.M.(eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*, Prometeo, Buenos Aires.